

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ



"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна ДЕМАШКАЛО

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**  
**робоча програма навчальної дисципліни**

Галузь знань **28 Публічне управління та адміністрування**  
Спеціальність **281 Публічне управління та адміністрування**  
Освітній рівень **перший (бакалаврський)**  
Освітня програма **Публічне управління**

Статус дисципліни **вибіркова**  
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Завідувач кафедри  
державного управління,  
публічного адміністрування  
та економічної політики

Наталія ГАВКАЛОВА

Харків  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики

Протокол № 16 від 07.03.2023 р.

Розробники:

Соболев Вадим Григорович, к.е.н., доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

### Анотація навчальної дисципліни

Економічний розвиток суб'єктів ринкової економіки є можливим за умов адаптації їх внутрішнього середовища до зовнішнього середовища, яке має властивість якісно змінюватися. Системні структурні зміни, обумовлені динамічністю і складністю перетворень в державі і в світі, диктують необхідність комплексних змін економічної діяльності організацій, зміни в технологіях, що застосовуються, в методах управління, зміни вимог до компетенції та зацікавленості управлінців - все це можливе за умов удосконалення форм взаємодій із зовнішнім середовищем. Необхідність управління змінами в організації пов'язана також із невідповідністю процесу управління потребам середовища її функціонування. При цьому потрібно брати до уваги те, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, зазвичай, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому. Таким чином, причини змін вітчизняних організацій в сучасних умовах є чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища.

Дисципліна "Управління змінами" є вибірковою навчальною дисципліною підготовки фахівців першого (бакалаврського) освітнього рівня освітньо-професійної програми "Публічне управління" для всіх форм навчання та посідає важливе місце у навчальному процесі, оскільки надає методологічні, методичні знання, допомагає сформувати професійні компетентності у студентів щодо організації процесу управління змінами.

Мета навчальної дисципліни: сформувати у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок у галузі організації процесу управління змінами.

### Характеристика навчальної дисципліни

Курс	3-4
Семестр	5-8
Кількість кредитів ECTS	5
Форма підсумкового контролю	іспит

### Структурно-логічна схема вивчення дисципліни

Пререквізити	Постреквізити
Теорія ймовірностей та математична статистика	Комплексний тренінг
Теорія організації	Переддипломна практика
Менеджмент публічних установ і організацій	Дипломна робота

## Компетентності та результати навчання за дисципліною:

Компетентності	Результати навчання
Здатність обґрунтовувати напрями ефективного управління змінами в організації	вміння визначати умови, фактори та елементи ефективності організаційних перетворень; вміння застосовувати науково-методичний інструментарій аналізу для оцінки факторів зовнішнього середовища при реалізації змін в організації; вміння використовувати різноманітні моделі організаційних змін задля досягнення прогнозованого рівня організаційної досконалості; здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу, оволодіння загальнонауковими компетентностями щодо процесу управління змінами в організації; здатність до поетапного планування організаційних змін; ідентифікація організаційних форм проведення змін; розуміння сутності та необхідності проведення організаційної діагностики;
Здатність приймати управлінські рішення щодо управління змінами в умовах обмеженого доступу до інформації, з використанням наукових методів управління формувати пропозиції щодо подальшого розвитку підприємства	здатність розробляти стратегічні проекти та управляти ними; розуміння основних принципів стратегічного розвитку організації; здатність визначати та прогнозувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розробку стратегії управління змінами; вміння організувати процес коучингу, тренінгу та стратегічного консультування в організації; вміння розробляти та впроваджувати стратегії організаційного розвитку.

### Програма навчальної дисципліни

#### Змістовий модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами

##### **Тема 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах**

Сутність управління змінами; теорії і методи управління і проблеми організаційних змін підприємств у сучасних умовах; принципи та підстави організаційних змін.

##### **Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами**

Концепція і стратегія управління змінами; аспекти стратегії організаційних змін; процедура формування стратегії організаційних змін.

##### **Тема 3. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства**

Життєвий цикл організації та його стадії; стратегії розвитку на різних етапах життєвого циклу організації

##### **Тема 4. Командні зміни**

Корпоративні команди; стадії розвитку команд та їх характеристика; оцінювання стану організації та розвитку команди.

#### Змістовий модуль 2. Механізм реалізації змін

##### **Тема 5. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами**

Лідерство; навички керівника змін; внутрішні ресурси управлінця змінами.

## **Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам**

Аналіз і причини змін; опір змінам; розроблення рекомендацій зі зниження опору змінам

## **Тема 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації**

Переваги та недоліки різних організаційних структур; інтеграційні процеси та зміни в організації; диверсифікація та розвиток організації

## **Тема 8. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення**

Проектування організаційних змін; структурне реагування організації на зміни зовнішнього середовища; адаптивне управління змінами організації

Перелік практичних (семінарських) занять, а також питань та завдань до самостійної роботи наведено у таблиці “Рейтинг-план навчальної дисципліни”.

### **Методи навчання та викладання**

При викладанні дисципліни використовуються такі методи навчання: пояснювально-ілюстративний метод – для більш ґрунтовного розкриття сутності певних явищ, законів, процесів за допомогою їх символічного зображення (схеми, діаграми, графіки); практична робота – для використання набутих знань у розв’язанні практичних завдань; індуктивний метод – для вивчення явищ від одиничного до загального; дедуктивний метод – для вивчення навчального матеріалу від загального до окремого, одиничного.

Серед продуктивних методів навчання, спрямованих на активізацію та стимулювання навчально-пізнавальної діяльності здобувачів, при викладанні дисципліни використовуються:

проблемні лекції – для постановки перед аудиторією проблемних запитань в рамках теми, а також для спонукання участі студентів у розв’язанні проблем лекції, їх участі у відповідях на запитання, елементи дискусії (Тема 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8,);

робота в малих групах – для структуризації лекційних або практичних занять за формою і змістом, а також для участі кожного студента в роботі за темою заняття (студентам пропонується об’єднуватися у групи по 5 – 6 осіб та презентувати наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу), що забезпечує формування особистісних якостей, а також комунікативних навичок та навичок командної роботи (Тема 1, 2, 4, 5).

### **Порядок оцінювання результатів навчання**

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує накопичувальну (100-бальну) систему оцінювання. Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні та практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних та практичних занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума для отримання допуску до іспиту – 60 балів; мінімальна сума – 35 балів);

модульний контроль, що проводиться у формі колоквиуму як проміжний міні-іспит з ініціативи викладача з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль, і має на меті інтегровану оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі іспиту, відповідно до графіку навчального процесу.

Формами поточного оцінювання та методами демонстрування результатів навчання є: есе, які представляють результати навчально-пізнавальної діяльності студентів за обраними ключовими темами дисципліни, що дозволить розвивати навички їх творчого мислення і продуктивного письма, а також краще закріпити навчальний матеріал. Загальна кількість есе за темами дисципліни – 1, максимальна кількість балів за написання усіх есе – 10 (за умови правильного їх написання та оформлення);

колоквіуми, які проводяться двічі за семестр. При проведенні колоквіуму визначається рівень оволодіння студентами професійних компетентностей з навчальної дисципліни за відповідний змістовий модуль. Колоквіум передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модуля та вміння застосовувати його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді тестування, а також вирішення практичного завдання. При цьому тестове завдання може містити як запитання, що стосуються суто теоретичного матеріалу, так і запитання, спрямовані на вирішення невеличкого практичного завдання. Максимальна кількість балів за кожний з колоквіумів – 20 балів. Максимальна кількість балів за обидва колоквіуми – 40 балів. Перший колоквіум включає теми 1 – 4, а другий – теми 5 – 8. Структура колоквіуму: 1) 10 тестових запитань (кожна вірна відповідь на тестове запитання 1 бал. Максимальна кількість балів за вирішені тестові завдання – 10 балів); одне практичне завдання (максимальна кількість балів – 10 балів за правильно виконане завдання).

Самостійна робота здобувача за дисципліною включає:

підготовка доповіді, що представляє собою результати виконаних завдань студентами протягом семестру із застосуванням різних інструментів програмного забезпечення (Microsoft PowerPoint тощо). За доповідь студент може отримати 10 балів за умови правильного і своєчасного її виконання. Загальна кількість міні-презентацій – 1.

Підсумковий контроль за дисципліною: формою підсумкового контролю є іспит. Завданням іспиту є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу іспит оцінює рівень засвоєння студентом компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами.

Екзаменаційний білет включає 15 тестів та 3 практичних завдання (стереотипного, діагностичного, евристичного). Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни і перевіряє рівень оволодіння студентами професійними компетентностями щодо планування, організації, координації, моніторингу та контролю реалізації процесу управління змінами в організації.

Максимальна кількість балів за правильно вирішені тестові завдання – 25 балів (від 1 балу за кожен вірну відповідь).

Максимальна кількість балів за виконання стереотипного практичного завдання – 3 бали: за правильне представлення та використання методичного апарату, зокрема формул та позначення до них (1 бал); за арифметичну правильність розрахунків та правильне наведення одиниць виміру показників (1 бал); за наявність висновку / відповіді (1 бал).

Максимальна кількість балів за виконання діагностичного практичного завдання – 5 балів: за правильне представлення та використання методичного апарату, зокрема формул та позначення до них (1 бали); 1 бал за наявність пояснень щодо алгоритму розрахунку окремих показників, які входять до алгоритму вирішення завдання та охайність представлення результатів; за арифметичну правильність розрахунків (1 бали); за правильне наведення одиниць виміру показників (1 бал); за логічну послідовність і ґрунтовність висновку (1 бал).

Максимальна кількість балів за виконання евристичного практичного завдання – 7 балів: за правильне представлення та використання методичного апарату, зокрема формул

та позначення до них (1 бал); за наявність пояснень щодо алгоритму розрахунку окремих показників, які входять до алгоритму вирішення завдання та охайність представлення результатів (2 бали); за арифметичну правильність розрахунків (1 бал); за правильне наведення одиниць виміру показників (1 бал); за логічну послідовність, аргументованість і ґрунтовність висновку (2 бали).

Підсумкова оцінка за екзаменаційну роботу складається з суми балів за вирішення всіх завдань.

Тестові завдання та стереотипне завдання оцінюють базові компетентності, якими повинні оволоділи здобувачі. Максимальні бали за виконані завдання можуть бути отримані при глибокому засвоєнні програмного матеріалу, засвоєнні рекомендованої літератури; чіткому володінню понятійним апаратом, методами використання базових інструментів публічного управління і вмінні використовувати їх для виконання конкретних практичних завдань, розв'язанні ситуацій. Відповідь на стереотипне питання має бути вірною та повною, оформлення відповіді – акуратним, логічним і послідовним. Евристичне та діагностичне завдання виконані як з використанням типового алгоритму, так і за самостійно розробленим алгоритмом, висновки до завдань аргументовані та обґрунтовані, викладені у логічній послідовності на дуже високому рівні і на їх основі запропоновані рекомендації і заходи.

Студента слід вважати атестованим, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру – 35 та мінімально можлива кількість балів, набраних на екзамені, – 25.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

Форми оцінювання та розподіл балів наведено у таблиці "Рейтинг-план навчальної дисципліни".

#### **Рейтинг-план навчальної дисципліни**

Тема	Форми та види навчання	Форми оцінювання	Мак бал
1	2	3	4
<b>Змістовий модуль 1. Сутність та етапи процесу управління змінами</b>			
<i>Аудиторна робота</i>			
Тема 1.	Лекція за питаннями: Сутність управління змінами; теорії і методи управління і проблеми організаційних змін підприємств у сучасних умовах; принципи та підстави організаційних змін.	Активна робота	
	Виконання практичних завдань	Активна участь у виконанні практичних завдань	
<i>Самостійна робота</i>			

	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Закінчення виконання аудиторного завдання та його оформлення. Підготовка до семінарського заняття.		
Тема 2.	<b><i>Аудиторна робота</i></b>		
	Лекція за питаннями: Концепція і стратегія управління змінами; аспекти стратегії організаційних змін; процедура формування стратегії організаційних змін.	Активна робота	
	Виконання практичних завдань	Активна участь у виконанні практичних завдань	
	<b><i>Самостійна робота</i></b>		
	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Закінчення виконання аудиторного завдання та його оформлення. Підготовка до семінарського заняття.		
Тема 3.	<b><i>Аудиторна робота</i></b>		
	Лекція за питаннями: Життєвий цикл організації та його стадії; стратегії розвитку на різних етапах життєвого циклу організації	Активна робота	
	Виконання практичних завдань	Активна участь у виконанні практичних завдань	
	<b><i>Самостійна робота</i></b>		
	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Закінчення виконання аудиторного завдання та його оформлення. Підготовка до семінарського заняття.	Підготовка доповіді	10
Тема 4.	<b><i>Аудиторна робота</i></b>		
	Лекція за питаннями: Корпоративні команди; стадії розвитку команд та їх характеристика; оцінювання стану організації та розвитку команди.	Активна робота	
	Виконання практичних завдань	Колоквіум	20
	<b><i>Самостійна робота</i></b>		
	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Закінчення виконання аудиторного завдання та його оформлення. Підготовка до семінарського заняття.		
Тема 5.	<b>Змістовий модуль 2. Механізм реалізації змін</b>		
	<b><i>Аудиторна робота</i></b>		
	Лекція за питаннями: Лідерство; навички керівника змін; внутрішні ресурси управління змінами	Активна робота	
	Виконання практичних завдань	Активна участь у виконанні практичних завдань	



	<b>Самостійна робота</b>		
	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Закінчення виконання аудиторного завдання та його оформлення. Підготовка до семінарського заняття.		
Тема 6.	<b>Аудиторна робота</b>		
	Лекція за питаннями: Аналіз і причини змін; опір змінам; розроблення рекомендацій зі зниження опору змінам	Активна робота	
	Виконання практичних завдань	Активна участь у виконанні практичних завдань	
	<b>Самостійна робота</b>		
	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Закінчення виконання аудиторного завдання та його оформлення. Підготовка до семінарського заняття.	Написання есе	10
Тема 7.	<b>Аудиторна робота</b>		
	Лекція за питаннями: Переваги та недоліки різних організаційних структур; інтеграційні процеси та зміни в організації; диверсифікація та розвиток організації	Активна робота	
	Виконання практичних завдань	Активна участь у виконанні практичних завдань	
	<b>Самостійна робота</b>		
	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Закінчення виконання аудиторного завдання та його оформлення. Підготовка до семінарського заняття.		
Тема 8.	<b>Аудиторна робота</b>		
	Лекція за питаннями: Проектування організаційних змін; структурне реагування організації на зміни зовнішнього середовища; адаптивне управління змінами організації	Активна робота	
	Виконання практичних завдань	Колоквіум	20
	<b>Самостійна робота</b>		
	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Закінчення виконання аудиторного завдання та його оформлення. Підготовка до семінарського заняття.		
Іспит			40
Загальна кількість балів			100

## Рекомендована література

### Основна

1. Пічугіна Т. С. Управління змінами : Навчальний посібник / Т. С. Пічугіна. - Харків : ХДУХТ, 2017. - 226 с.

### Додаткова

2. Грищук А. М. Управління змінами : Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни / А. М. Грищук. - Львів : Малий видавничий центр економічного факультету ЛНУ імені Івана Франка 2020.- 27 с.

3. Лебедева В. К. Управління змінами в міжнародному бізнесі : Конспект лекцій / В.К. Лебедева. - Дніпро : НМетАУ, 2018. – 48 с.

4. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія / О. Ю. Гусєва. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2019. – 395 с.

5. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / І. Б. Шевченко - [електронний ресурс] - Київ : НТУУ «КПІ» Політехніка, 2019. - 231 с. - Режим доступу : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>.

6. Грибик І. І. Управління змінами / І. І. Грибик, Й. С. Ситник, Н. В. Смолінська. – Львів : Вид. Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2018. – 180 с.

### Інформаційні ресурси в Інтернеті

7. Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : <https://www.rada.gov.ua/>

8. Урядовий портал : Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/>

9. Посилання на навчальну дисципліну "Управління змінами" на сайті ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/>